

## MENEDZSMENT VAGY ADMINISZTRÁCIÓ?

**A**Z ANGOL ROMANTIKUS LELKÜLETŰ, DE GYAKORLATIAS EMBER. Amikor torokszorító izgalommal és a csodákban lassan hinni merő lelkesedéssel követte végig a televízió képernyőjén az *annus mirabilis* eseményeit 1989 telén, felvetődött a kérdés: mivel tudna hozzájárulni a vasfüggöny szimbolikus és valóságos ledöntéséhez, hogyan tudna segítséget nyújtani a rendszerváltás óriási munkájához. Ez ösztönözte a Londoni Egyetemet is 1990 februárjában, amikor háromnapos találkozóra hívta össze tanárait, diákjait – az egyetem minden érdeklődő alkalmazottját –, hogy nyílt fórumon megvitassák, mit tehetnének Kelet-Európa felszabadult országaiban a felsőoktatásért.

Az egyik felvettet témakör az egyetemi vezetés várható új teendőit vette fontolóra; a központi irányítás csökkentése és az autonómia erősítésének követelményei olyan feladatokat állítanak az irányításért felelős személyek és szervek elé, mellyel azok felkészületlenül nem egykönnyen birkóznak meg. A nyolcvanas években az angol felsőoktatás szintén kényszerű átalakuláson ment át, és ha az nem is hasonlítható méreteiben és drámaiságában ahhoz, ami Kelet-Európában várható, mindenre kiterjedt és kíméletlenül zajlott le. Az anyagi támogatás csökkentése és a kormány követelménye, hogy az egyetemek működésüket hatékonyabbá, munkamódszereiket ésszerűbbé és szervezetüket áttekinthetőbbé tegyék, hatalmas feladatot rótt a vezetésre. A fórumon úgy véltük, hogy a keservesen szerzett tapasztalatok átadása és a kialakított működési szerkezet bemutatása bátorítással és tanáccsal szolgálhat Kelet-Európa felsőoktatási intézményeinek.

Még mielőtt egy lehetséges angliai szeminárium programjának első változata megfoglalná volna, az angol kormány létrehozta a *Know How Foundot*. Az alapítvány célja a piacgazdálkodásra átállás előmozdítása volt, így a Magyarországra öt évre előíranyozott 26 millió fonttal támogatta a pénzügy, az ipari vállalkozás és a kereskedelemi reformját, valamint az ezek szakszerű működtetéséhez szükséges szervezési, irányítási gyakorlat megszerzését. A piacgazdaságot alátámasztó szakértelem elsajátítása, a menedzsment oktatása, a vezetőképzés központi szerephez jutott, amit az informatika bevezetése és széles körű alkalmazása támasztott alá.

A Londoni Egyetemen úgy véltük, hogy a *Know How Found* célkitűzéseihez tervbe vett szemináriumunk témája közel áll; a felsőoktatás irányítása, az egyetemek ügyintézése ugyanúgy megköveteli a menedzsment módszereinek alkalmazását, mint az újonnan születő vállalatok. Az egyetemek szerepe Kelet-Európában össztársadalmi szempontból sokkal jelentősebb, mint Angliában. Magyarországon ekkor már az első demokratikus választásokat készítették elő, és az új pártok vezetőinek



nagy része az egyetemi katedrákról lépett a politikai porontra. Nyugati megítélés szerint a civil társadalom önkormányzási mechanizmusán át kitermelődő politikai vezetőréteg létrejötte lassú folyamat, évtizedekig is eltarthat. Így az egyetemek vezetőképző szerepe csak fokozatosan csökkenhet, és szervezetük, irányításuk példaértékű, feladat-vállalásuk az új menedzser kialakításában még hosszú ideig alapvető fontosságú marad.

A szeminárium programtervezete áprilisra elkészült. Két-, vagy háromhétes tanfolyamot tartanánk Angliában, ami bemutatná az egyetemi vezetés helyi sajátosságait: az állami finanszírozási rendszert, az egyéb anyagi források felkutatásának lehetőségeit, a változatos belső szerkezeti, működési formákban is fellelhető közös alapvonásokat, a közösen kialakított véleményre alapozott távlati tervezést, és a gazdasági ellenőrzés valamint az oktatás és kutatás színvonalának felmérésére és növelésére irányuló egyes szigorúbb erőfeszítéseket. A téma csoportok végső összeállítását attól tettük függővé, hogy kelet-európai partnereink milyen kérdéseket szereznék nekünk. Mivel Angliában az egyetemek irányítása és ügyintézése hagyományosan is szakemberek bevonásával történt és a nyolcvanas években ez a trend tovább erősödött, rendelkezésünkre álltak különféle szakértők, akik a szeminárium szívesen vállaltak volna szerepet.

A programtervvel május elején Magyarországra utaztam. A Know How Found támogatásának elnyeréséhez ugyanis nemcsak a kelet-európai partner felkutatása volt szükséges, hanem a kérelmet csak a partner nyújthatta be az alapítványhoz. Feladatom tehát kettős volt: felmérni az egyetemi vezetők érdeklődését egy vezető- és adminisztrátorképző tanfolyam iránt; és érdeklődésük esetén mielőbb előkészíteni a beadványt, hogy a Know How Found első évre előirányzott keretébe beleférjen.

A budapesti egyetemet ekkorra már előntötte a nyugati kapcsolat-keresés első hulláma. Tanácsatlanság (mik ezek az angliai politechnikumok, akik mind közös oktatási programot akarnak kezdeményezni velünk? – mutatott egy paksaméta borsúrára az egyik rektorhelyettes), izgatott tárgyalások külföldi látogatók sorával, bizonytalanság és szorongás, hogy kit és mikor sodor el a rendszerváltás. A londoni programtervezet, bár jó visszhangot váltott ki, nem tünt gyorsan megvalósíthatónak. A feladatok fontossági sorrendjében első helyen a külföldi ösztöndíjak létrehozása, és a rendszeres kapcsolatok kiépítése állt. Az egyetemi vezetés átalakítása hosszabb távú elképzelések keretében látszott csak megvalósíthatónak, bár szükségességet senki sem kérdőjelezte meg. Az eső demokratikus rektori választás előtt azonban még a legagilisabb vezető sem volt meggyőződve, hogy a következő tanév elején az irányítás gyeplője az ő kezében lesz.

A halasztgatás ellenére a menedzsertanfolyam terve többször is megerősítettről. 1990 nyarán az Angliai Egyetemi Adminisztrátorok Konferenciája munkacsoporthatákat állított fel, hogy helyszíni felmérés alapján a felsőoktatás helyzetéről és a legfontosabbnak ítélt feladatokról tájékozódjanak Kelet-Európában. Magyarországra 1990 őszén négyen utaztunk. Jelentésünk kiemelte az egyetemi vezetés és igazgatás átszervezésének szükségességét, hangsúlyozva, hogy első teendő az új adminisztráció

létrehozása megfelelően képzett szakemberek bevonásával, a menedzsment iránt érdeklődést és hajlamot mutató oktatók és az egyetemet frissen végzett fiatalok átképzésével. Javaslatunkat megerősítette a következő év márciusában a British Council megbízásából Magyarországon járt CICHE (Committee for International Co-operation in Higher Education) misszió jelentése is.

Közben az újonnan megválasztott magyar egyetemi rektorok angliai tanulmányútja is sikeresen lezajlott. A látogatás baráti lékgörében, a kötetlenebb beszélgetések során azután fény derült az egyetemi vezetők habozásának és fenntartásainak másik, jóval lényegesebb okára, mellyel az egyetemek irányításának átalakítását, különösen az adminisztráció megerősítését szemlélték. A menedzsment az egyetemen a rektőrök dolga – hangoztatták –, a véleményformálás és döntés az egyetemi tanárok testületéé. Ez a demokratikus irányítás alapköve. Ha a menedzsment átcüszi a menedzserré kiképzett hivatalnokok kezébe és az adminisztráció döntésképes helyzetbe jut, a vezetés összeütközhet az egyetemi autonómia követelményeivel. Hogy a modern egyetemi vezetés a szakembereket nem nélkülözheti? Hiányuk kisebb probléma, mint az ápolásra szoruló egyetemi demokrácia és autonómia veszélyeztetése.

Az érvélés megdöbbentett bennünket. Részben azért, mert a menedzsment értelmezése számunkra jóval tágabbnak tűnt. A felkapott MBA képzés is a legkülönbözőbb irányítói pozíciókra készít elő, és maga a megkülönbözetés: *high-, middle-* és *low*-menedzsment között aláhúzza a fogalom gyakorlati alkalmazásának széleskörű demokratizmusát. Az egyetemen Angliában felváltva beszélhetünk adminisztrációról és menedzsmentről anélkül, hogy az egyetemi tanács, a rektor vezető szerepét bárki kétségbe vonná. A nézetcülönbösgé, úgy tűnt, pusztán szemantikai, a menedzsment értelmezésének kérdése.

### Szemantikai körkép

Bár a „menedzsment” angol eredetű szó, az angolszász világban hajlamosak vagyunk értelmét kiterjeszteni, az adminisztrációt azonosítani az ügyintézéssel. Az irányítás csak részben elvonatkoztatott, elméleti tevékenység, a gyakorlati feladatok és lehetőségek határoznak még minden irányelvet és távlati tervet. A helyzetelemzés az adatgyűjtésen és az adatok értékelésén alapszik. Ezt az adminisztráció szolgáltatja. A tervezés végrehajtása szintén az ügyvitel feladata. Az egyetemi vezetés így az adminisztráció vezetőit éppen úgy magában foglalja, mint a dékánokat vagy a tanszékvezetőket. A magyar rektorok értelmezése viszont szigorúan elkülönítő volt: a menedzsment feladata az irányítás, vezetés; míg az adminisztráció végrehajtó, hivatalnoki szerv, melynek az egyetem ügyeibe vajmi kevés beleszólása van.

A „menedzsment” mint általános fogalom használata új keletű, a nyolcvanas évek terméke: az évtized végére szinte már nagyobb szerepet töltött be, mint a cél, amire irányult. Bár mint címszó már a Révai Lexikonban is szerepel, egyelőre versenyistálló vezetése. A *Magyar nyelv értelmező szótára* különböző menedzséri tevékenységet sorol fel. A versenyistálló vezetése 1959-re háttérbe szorul, az első hely a sportot és



az utazó művészeket illeti meg: a menedzser „sportolónak vagy művésznek, egyénnek vagy csapatnak, együttesnek vidéki vagy külföldi szereplését előkészítő, anyagi és szervezési ügyeit intéző üzletember”. Utazásra engedélyt persze nem a menedzser ad, ő csak a zsebpénzt adagolja ki, menetrendet lapoz, és nyilvánvalóan jelentést is ad az út végén bizonyos szerveknek. A háttérben bujkáló üzletember 1972-re, az új gazdasági politikai színeiben már nyíltan a színré léphetett, mint a kapitalizmus eszméinek embrionális megtétesítője. Működése „bonyolult tevékenység”, a „vállalkozás szervezését és irányítását végző szakember” (Magyar Értelmező Kéziszótár). A fogalom és a vele jelzett tevékenység azonban a szocialista rendszerben soha nem kap teljes feloldozást, csak kényszeredett tudomásul vételt, mert az üzlet, akár hivatalos, akár fekete, pénzt hoz a konyhára. Bakos Ferenc *Idegen szavak és kifejezések szótára* (még 1984-ben is) az újonnan megjelent „menedzsment”-t mint a belopakodó kapitalizmus megtétesítőjét szigorúan helyére teszi: „A tőkés rendszeren belül a termelés gazdaságosabb megszervezését, részben ideológiai védelmét szolgáló modern, a 20. század közepe táján létrejött vezetésméleti irányzat”. Érezhető ebben a meghatározásban a rejtett elismerés, hiszen a gazdaságosabb termelés meghonosítása a szocializmusban is üdvös, de kicsengése figyelmeztető tanmese a báránybőrbe bújt farkas ólalkodásáról a kertek alatt.

Mivel a „menedzsment” mint vezetéstechnika csak a nyolcvanas évek végén jelent meg a magyar köztudatban, jelentéskapcsolata az adminisztrációval, akár mint szembeállítás, akár mint párhuzamos vagy egymást átfordító tevékenység, nem lelhető fel. Az „adminisztráció” két évszázada mint *igazgatás, ügyintézés* szerepel a szótárakban, latin eredete értelmében a *segítés, szolgáltatás, gondoskodás* fogalmát is magában foglalja.<sup>†</sup> A szó jelentés-sprektumának másik szélén a *kormányzás* áll; boldogabb korokban még úgy vélték, hogy a szolgálat és a vezetés nem zárra ki egymást. Az Értelmező szótár ügyintézésről és ügykezelésről beszél, hivatalnoki munkakörről. A megadott példamondat minden igazsága ellenére erre a szűk látásmódra utal: „A sok félősleges intézkedés felduzzasztotta az adminisztrációt”.

Angol szótárakban a „management” és az „administration” békésen megfér egymással. Igaz, hogy a menedzsment első megjelenésekor, a 16. században, utalva latin eredetére (*manus* = kéz) többnyire úgy használatos, mint *kezelní*: lovát, szersámot, fegyvert. Hamarosan megjelenik azonban *vezetni*, *irányítani* értelemben is. Menedzsni lehet iskolát, intézményt sőt háborút is, majd üzletet és vállalatot. Az „administration” azonban jelenthet vezetést, Az *Oxford English Dictionary* szerint a szó második fő jelentése „management”, ami kiterjed a kormányzás fogalmára is. Mint gazdaságszervezési szakkifejezés, Angliában szintén csak a múlt évtizedben terjedt el, mint a piacgazdaságot mindenek fölé helyező „thatcherizmus” ikerszava. A kapitalizmus egyik fonáksága, hogy ma az előmenetelhez szinte kötelezővé vált MBA menedzsmentelméleti mankó az USA-ból, a „self-made man” hazájából indult vi-

<sup>†</sup> A magyar nyelv történeti-etimológiai szótára, 1967.



lághódító útjára. Webster már 1934-ben ismeri a szót mai értelmében. Sokáig tartott, amíg átért az óceán túlsó partjára: első angliai megjelenése a *New Statesman*-ben lehetső fel, 1965-ben. Úgy tűnik, újabb harminc év után hódító útra indul Kelet-Európában is.

1990-ben az angol kollégákkal úgy véltük, hogy a magyar rektorok aggodalma alaptalan. Egyetemi adminisztráció vagy menedzsment – egyre megy, szemantikai értelemben és gyakorlati alkalmazásában egyaránt. Mindkettő feltételezi az önálló, cselekvőképes gondolkodást, a személyes felelősségvállalást, lojalitást az intézményhez, és a legmagasabb szintű munkamorált. Meg voltunk győződve, hogy rövid időn belül a magyar felsőoktatás is elindul az átalakulás rögös útján, és a vezetés és adminisztráció átalakítása kulcskérdés lesz.

### Menedzsment és az angol egyetemek

Angliában a nyolcvanas évtizeddel beköszöntő szűk esztendők sora a hatvanas évek bőségének böjtje volt. A hatvanas éveket a felsőoktatás fejlesztésének addig soha nem tapasztalt nagyvonalúsága jellemzte. Tucatnyi új egyetem jött létre, új tantárgyak jelentek meg, illetve a hagyományos stúdiومok átcsoportosításával szervesen összetartozó tanulmányok összefüggését vizsgálhatta egy-egy témaörben a hallgató. Ilyen volt például az *area studies*, ami egy-egy kiválasztott terület történelmét, nyelvét, irodalmát, földrajzát, gazdaságát vonta össze egy diszciplína keretei közé. Gomba módra szaporodtak a tanszékek, a keresletet a megduplázódott hallgatói létszám biztosította. A politechnikumok specializált, gyakorlati kurzusokat ajánlottak, kevesebb elméettel, a tanfolyam befejezével állással, jó karrierrel kecségtető szaktudással. Arany évek voltak ezek a felsőoktatás berkeiben.

Aranyfedezzel azonban nem rendelkezett a nagyszabású fejlesztés. A felsőoktatás hirtelen felhúzott építményén az első repedések már a következő évtizedben megjelentek. A bajokat álcázta ugyan az általános társadalmi és gazdasági válság, sztrájkok, infláció, ingatag kormányok, erőszakos szakszervezetek. Az egyetemeken sokan a fától nem látták még az erdőt. A nyolcvanas évek elejére azonban *Thatcher* asszony személyes felügyelete alatt a kormány szigorúan szemügyre vette a túlkapásokat, és kíméletlen írtásukba kezdett. Az egyetemek sem menekedtek. A túlfejlesztés visszanyesése megindult. A kormány módszere egyszerű volt: az egyetemek anyagi támogatását az infláció szintje alatt tartotta. Az első szűk esztendőket szaporán követte a többi, és ma már bőven magunk mögött hagytuk a bibliai hetet. A finanszírozás drasztikus csökkentése miatt az egyetemeken először pánik tört ki. Majd a vezetőség általánosan kiterjesztette a pénzügyi támogatás megvonását. Egyformán sújtott minden egyes tanszéket, szolgáltatást, adminisztrációt, könyvtárat.

Az egyetem vezetősége hamarosan belátta, hogy a kiszámíthatatlanságból eredő bizonytalanság zűrzavaros állapota tarthatatlan. A „közös nyomorúság” a legmagasabb szintű oktatást és a legeredményesebb kutatást sújtja a legjobban, ami nemcsak az egyetem működésének megbénulásához vezet, hanem hírnevéit is fenyegeti. Alig

pár éven belül a visszafejlesztés új fázisába: a tervezett csökkentés szakaszába érkezett. Jellemzte ezt az egyetemek helyzetének felmérése, működésük felülvizsgálása, a célkitűzések és reális irányelvek kidolgozása, majd elfogadtatása, azonnali kivitelezése. A feladat gyötrelmes volt, kímeletet nem ismerő. Ellenállásba ütközött, keserű vitákat és kemény belső harcokat váltott ki. Végső soron azonban átmentette a „restructuring” (az átszervezés) traumatikus folyamatán az arra érdemest.

Az átszervezés részben szerkezeti átalakításban, részben ennek előmozdítására irányuló, vagy következtében beálló létszámcsoportokban jelentkezett. Tanszékeket vontak össze, szüntettek meg szerte az országban. Egyetemeket robbantottak szét és csatoltak különböző intézményekhez. A *Londoni Egyetem* több neves kollégiuma tűnt el így, nyomukat ma már csak az utódintézmények átalakított címerében lehetük fel. A korai nyugdíjazások kampánya eltávolította az addig szinekúrát élvezőket, és az előnyös kárpolitás, az ajándékba kapott szolgálati évek elcsábították azokat, akik új pályán óhajtottak szerencsét próbálni. A kárpolitást a kormány biztosította; a nyolcvanas években az államnak ez volt az egyedüli közvetlen anyagi hozzájárulása az egyetemek átszervezéséhez.

A másik válasz sem váratott sokáig magára: az új, külső, nem állami gazdasági források felkutatása és a lehetőségek energikus kiaknázása. A kormány a külföldi diákok tandíj-támogatását megszüntette; azonnal megkezdődött külföldön a hallgatók szervezett toborzása. Ma, a riasztón magas tandíjak ellenére, több külföldi diákok tanul Anglia egyetemein, mint valaha. Támogatást kérnek az egyetemek öregdiákjaitól, ellenjuttatásként hálózatokat építenek ki, találkozókat, programokat szerveznek számukra. Verseny folyik a szponzorokért, támogatást keresők hada nyüzsgő az alapítványok, mecénások körül. A kutatások piaci szinten működnek, minden kutató és kutatócsoport feladata a megfelelő és egyben jól fizetett megbízatások elnyerése. Az utóbbi tíz év alatt számtalan egyetemen a „megkeresett” jövedelem és az állami finanszírozás aránya nemcsak megváltozott, hanem az előbbi javára billent.

A pénzkeresés szükséges, de terhes, és az egyetem elsődleges feladatkörébe nem tartozó tevékenységét elsősorban a vezetés és az adminisztráció vállalta fel. Így állt elő a paradoxon, hogy míg a tantestület létszáma csökkent, az adminisztráció növekedett. A hagyományos igazgatási osztályok mellett fél tucatnyi új jött létre. A mennyiségi változás minőséggel párosult, szakképzett menedzserek jelentek meg az egyetemeken, sokszor a kereskedelemben, iparban, vállalati szervezésben szerzett tapasztalattal. Angliában az adminisztráció vezetői ritkán kerültek ki az egyetemi tanárok soraiból; a nyolcvanas években kialakult új vezetői garnitúra már nem nélkülözhette a menedzséri szaktudást.

Az évtized közepére elkészült a változások első felmérése, a *Jarratt-jelentés*.<sup>†</sup> A bizottságot a CVCP, a Nagy-Britanniai Rektori Konferencia bízta meg a feladattal, hogy a változások, átszervezések formális összefoglalásán túl javaslatokat tegyen az

<sup>†</sup> Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities, 1985.



új típusú vezetés, egyetemszervezés és a hatékonyságra törekvő irányítás legalkalmassabbnak tűnő módszereire. A bizottság (soraiban kiemelkedő, tapasztalt vállalatvezetőkkel) a vállalatvezetési elvek és gyakorlat széleskörű alkalmazását terjesztette az egyetemek elő: elsősorban az egyetem vezetőjének, a rektornak; és a vezetéssel, döntési hatáskörrel felhatalmazott személyek szerepének formalizálását, kiterjesztését és erősítését. A rektor nem működhet hatékonyan mint *primus inter pares*, annak ellenére, hogy új szerepkörére kiemelkedő, általánosan elismert oktatói és kutatói pályafutása készítette elő, és megbízatása kollegiális megbecsülésen alapszik. Új hatásköre a vállalatvezető felelősségevel ruházza fel, akinek kezében összpontosul az egyetem irányítása. Kinevezése általában öt évre szól, elegendő időt hagyva arra, hogy a fejlesztési terveket kidolgozza, megvalósításukat keresztül vigye. A Jarrat-jelentés szellemében munkáját szűk körű tervező és irányító bizottság támogatja, ennek összetétele egyetemenként változik. Létrejöttében szerepet játszott a változtatások gyors ütemű lebonyolításának követelménye, amit a hagyományos egyetemi tanácsok és bizottságok komótos fontolgatásai, minden érvnek egyenlő hangsúlyt adó, elhúzódó vitái és főleg a közös megegyezésre törekvő jellege lelassított, időnként meghiúsított. A bizottságok továbbra is működnek, bár létszámuk erősen csökken.

A Jarratt-jelentés nagy hangsúlyt helyezett a folyamatos ellenőrzésre. Próbászámítási mechanizmusok és a modellezés a tervezés alapelemei, azonban amire épül, az adatgyűjtés és értékelés egyben a hatékonyságot is méri. A menedzsment információsztáltatása az egyetem minden egyes működési területén – oktatás, kutatás, fejlesztés, személyzet, mentalitás – az eddiginél jóval nagyobb jelentőséget nyert. Az utóbbi években a felmérések és statisztikák nemcsak belső használatra készülnek, hanem összehasonlító, országos táblázatokban nyilvánosságra hozott rangsorolásra is. Ez sok esetben meghatározza az állami támogatás mértékét, erősen befolyásolja egyes intézmények kereseti lehetőségeit.

A fokozatos átalakulás és különösen a hatékonyság fokának folyamatos emelése, valamint a szigorú aprólékos ellenőrzés felszínre hozta az új típusú vezetési módszerben rejzőző problémákat. Elsősorban a bürokratizálódás veszélyét. A központi felszólításokra és utasításokra szolgáltatott válaszok, a napi tevékenység adatolása, a jelentések és visszajelzések rendszere, a kötelező részletes tervezés, a javaslatok többszörös kontrollja olyan mértékű hivatali munkát ró ma már nemcsak a vezetésre, hanem a tanszékekre, munkacsoportokra, az irányítással is megbízott személyekre, hogy azok elsődleges feladata háttérbe szorul.

Létrejön tehát a menedzsmentnek vagy adminisztrációnak egy másik rétege, amelyik a tanítást és kutatást feladó egyetemi tanárokból alakul ki. A folyamat, ha az egyéni adottságokon alapuló kiválasztódás mozgásrendszerének természetes törvényei szerint zajlik le, valójában beleillik az európai egyetemi vezetés hagyományos kereteibe. A modern vezetési módszer, a menedzsment azonban olyan mértékű irányítástechnikai ismeretet és olyan szintű elkötelezettséget követel meg, ami kizárt minden más tevékenységet. A dilemma tehát az, hogy a hagyományokra támaszkodva, az egyetemi oktatói-kutatói gárda az irányítás megőrzésére törekszik, nem



engedi azt átcsúszni az új menedzserek kezébe; ugyanakkor, még ha vállalja is a vezetői szaktudás elsajátítását és az igazgatás egyre nyűgösebb terheit, ezek óhatatlanul elszakítják elsődleges munkájától, így maga is adminisztrátor/menedzserré válik.

### Harmadik modell?

A rektoroknak tehát, úgy tűnik, igazuk volt, amikor az egyetemi adminisztráció megerősítését szorgalmazó javaslatuktól, az egyetemi menedzsment-tanfolyam beindításától ódzkodtak. Ösztönösen megérezték, hogy a hangsúly áthelyezése a vezetésre a gyenge adminisztrációból határozott, kemény és hatékony menedzséri réteget termel ki, amelynek ha az egyetemi tantestület kiválasztott személyei tagjaivá válnak, a folyamatban szükségszerűen eltávolodnak azoktól, akik a feladattal megbízták őket. A magyar felsőoktatási törvény azután egyértelműen a „közép-európai” egyetemvezetési modellhez kötötté az egyetemeket. *Teichler* ugyan tanulmányában<sup>†</sup> kétféle vezetési modellt különböztet meg: az európait és az amerikait. Az előbbi a gyenge vezetés jellemzi, szűk hatáskörű rektorttal, alacsonyszintű adminisztrációval, és erős, az irányítással felruházott tantestülettel. Ez a modell ma már azonban kevésbé alkalmas az egyetem új szerepének meghatározására, fejlesztésének előmozdítására. Az amerikai modellben ugyanakkor a vezetés szinte teljesen a professzionális menedzserek kezében van, így fennáll a veszély, hogy az egyetem elsődleges célkitűzéseit a vállalkozó szellem és profitájsolás alá rendeli.

Úgy érzem azonban, hogy a rektoroknak mégsem volt teljesen igazuk. A két szélsőséges modell között létezik ugyanis egy harmadik, amelyik megkísérli a mindkét modellben fellelhető hasznos tulajdonságokat egyesíteni. Ezt talán nyugat-európai modellnek nevezném; ami Angliában az utóbbi évtizedben a fentebb vázolt problémák ellenére, illetve az ezekkel való küzdelemben született meg. Az angol partner ezért állt tanácsban a rektorok szemantikai értetlenségével szemben, mert a szigetországban az adminisztráció és a menedzsment szótári jelentése; az egyetemeken a vezetés és az adminisztráció, a tanárok és a menedzserek együttes erőfeszítésének gyakorlata egybemosódott. Mi 1990-ben még úgy vélük, hogy a magyar egyetemek készek a radikális átalakulásra, az újjászületésre. Az átalakulás üteme azonban a vártnál jóval lassúbb, időnként döög. Ennek ellenére nyilvánvaló, hogy a menedzsmentszellem elindult hódító útbára, remélhetőleg nem a legszélsőgesebb formájában. Hiszen nem elképzelhetetlen, hogy ha a magyar felsőoktatás nem lesz képes önmagát megújítani, külső erők fogják elköveteléseiket rákényszeríteni. Ez viszont a nemrég elnyert autonómia elvesztésének veszélyét hordja magában.

CZIGÁNY MAGDOLNA

---

<sup>†</sup> The Challenges of Lifelong Education for the University. In C. Duke (ed) (1992) *The Learning University – Towards a New Paradigm?*